



PPA

PROGRAMA DE PREPARAÇÃO PARA
APOSENTADORIA

Práticas de *Gestão do* *Conhecimento* no PPA

feam
FUNDAÇÃO ESTADUAL
DO MEIO AMBIENTE

IEF
INSTITUTO ESTADUAL DE FLORESTAS

Igam
Instituto Mineiro de Gestão das Águas

**MINAS
GERAIS**
GOVERNO DIFERENTE.
ESTADO EFICIENTE.

Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável – Semad
Subsecretaria de Tecnologia, Administração e Finanças
Superintendência de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas
Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas

Práticas de gestão do conhecimento no PPA

Belo Horizonte
2023

Governo do Estado de Minas Gerais

Romeu Zema Neto

Governador

Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável – Semad

Marília Carvalho de Melo

Secretária

Ana Carolina Miranda Lopes de Almeida

Subsecretária de Tecnologia, Administração e Finanças

Renato Alves Pereira

Superintendente de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas

Flávia Danielle Mendes

Diretora de Desenvolvimento de Pessoas

M663p Minas Gerais. Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável.
Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas.
Práticas de gestão do conhecimento no PPA / Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas.
--- Belo Horizonte: Semad, 2023.
28 p. il;

Programa de Preparação para Aposentadoria – PPA.

1. Gestão de pessoas. 2. Gestão do conhecimento – orientações. 3. Recursos humanos.
I. Título.

CDU: 658.3

Coordenação

Flávia Danielle Mendes

Organização do Conteúdo

Ludmila Tatiane Pereira Diniz

Luiza Cristianne Ferreira Vieira Volpin

Capa/Design

Celeste do Carmo Coti

Imagens/vetores _ Freepik



Sumário

Apresentação	04
1 Gestão do Conhecimento	05
2 Espiral do conhecimento	08
3 Aplicando práticas de gestão do conhecimento.....	11
4 Conclusão	24
Referências	25

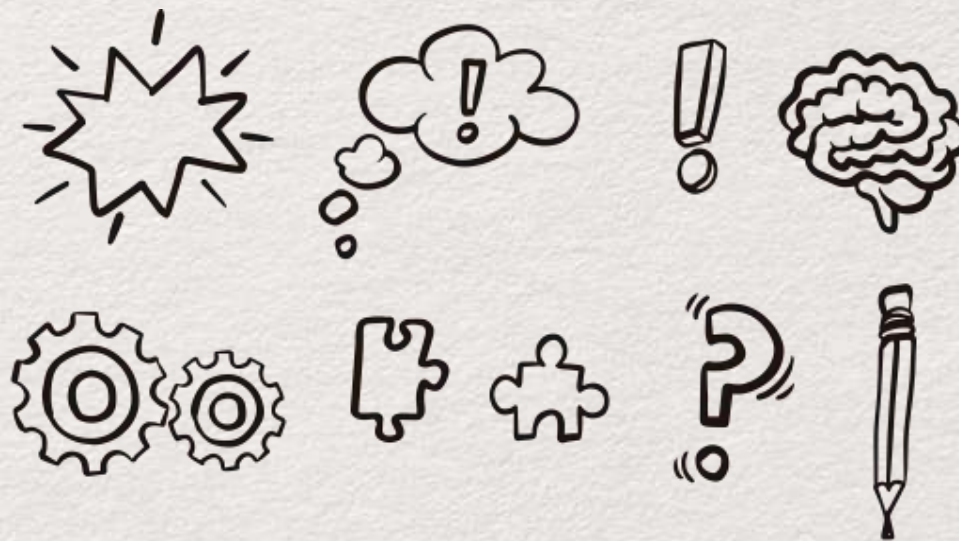
Apresentação

Nesta cartilha vamos tratar de como as práticas de gestão do conhecimento podem auxiliar os gestores e as respectivas equipes em seu dia a dia de trabalho. Além disso, descrever possibilidades de ações a serem desenvolvidas visando a essa gestão do conhecimento dentro do Programa de Preparação para Aposentadoria - PPA.

1 Gestão do conhecimento

A gestão do conhecimento é a capacidade de captar, gerar, transformar, armazenar, disseminar e gerenciar conhecimentos que levarão os indivíduos a tomar decisões, resolver problemas ou criar novas soluções. Segundo Davenport e Prusak (1998, p.6), o conhecimento é uma mistura de elementos formalmente estruturados e se modificam à medida que interagem com o ambiente organizacional.


Figura 1 – Brainstorming desenvolvimento do conhecimento



Fonte: Vetores _ Freepik

Antes de abordar a gestão do conhecimento, faz-se necessário apresentar o conceito de dado, informação e conhecimento. Todo conhecimento, antes de sê-lo, já foi informação, e toda informação já foi um conjunto de dados. Segundo Davenport e Prusak (1998, p.6), dados “são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos”. Os dados podem ser números, letras e normalmente estão inseridos em gráficos e tabelas, a interpretação adequada dos dados gera a informação. Ao se ter acesso à informação é necessário aplicá-la em um contexto para desenvolvimento do conhecimento.

O conhecimento pode ser classificado em explícito e tácito. O conhecimento explícito é objetivo, é codificado, pode ser representado, compartilhado e aplicado facilmente, já o conhecimento tácito está relacionado às experiências de quem os detêm, portanto, difícil de ser expresso, representado ou comunicado.



O conhecimento explícito pode ser exemplificado como a produção de normas, regulamentos, manuais. E o conhecimento tácito pode ter como exemplo, uma oficina prática, onde o instrutor ensina ao aluno como fazer ou um gestor de projeto ensina a sua equipe como concluir uma determinada tarefa.

A gestão do conhecimento é resultado da interpretação de dados e informações e pode ser utilizada na geração de ideias, resolução de problemas e tomada de decisões.

O sucesso da gestão do conhecimento é atingido quando há o compartilhamento do conhecimento, sua explicitação e armazenamento, permitindo que o conhecimento que existe na mente das pessoas e nas ações práticas de seu trabalho seja externalizado, isto é, registrado, preservado como memória organizacional e disseminado.

2 Espiral do conhecimento


A conversão dos conhecimentos tácito e explícito ocorre de quatro modos e formam o que Takeuchi e Nonaka (2008) chamam de espiral do conhecimento.

A espiral é formada pelas atividades de ***socialização***, ***externalização***, ***combinação*** e ***internalização***.

Figura 2 – Espiral do conhecimento



Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (2008)

- 
- **Socialização:** criação do conhecimento tácito a partir do tácito por meio da interação das pessoas e o compartilhamento de experiências.
 - **Externalização:** conversão do conhecimento tácito em explícito, aqui abordagens individualizadas passam a ser compartilhadas por um grupo.
 - **Combinação:** sistematização do conhecimento explícito em explícito, passando do grupo para a organização.
 - **Internalização:** incorporação do conhecimento explícito na forma tácita, quando este passa da organização para o indivíduo, como no caso do entendimento de normas.

E no PPA, como funciona?

A equipe da Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas - DIDP/SGDP é a responsável, no âmbito do PPA, por apresentar as ferramentas e metodologias que poderão ser aplicadas às ações de gestão do conhecimento da Semad, Feam, IEF e Igam desenvolvidas pelos gestores das unidades administrativas. Nesse sentido, os gestores são responsáveis pela identificação, registro, distribuição e utilização das informações adquiridas de modo efetivo na instituição.



3 Aplicando práticas de gestão do conhecimento

O conhecimento é uma aglomeração de experiências que se estabelece a partir da informação, onde está inserido nas rotinas, processos e práticas organizacionais. Os conhecimentos existentes nas instituições devem estar em constante conversão, para isso, é necessário mantermos a cultura organizacional voltada ao compartilhamento do conhecimento.

Nesse sentido, apresentamos a seguir um breve contexto sobre os responsáveis por essas ações e as práticas que podem ser utilizadas para atingir uma gestão eficiente e eficaz do conhecimento na instituição.

Os ocupantes de cargos de gestão são, essencialmente, gestores de estratégia, de processos, de inovação, de informação e de capital humano, contudo, eles devem ser também um gestores do conhecimento. No entanto, entende-se que a responsabilidade não é apenas dos gestores, mas de todos os membros de uma organização que trabalham em conjunto para promover a capacitação para o conhecimento.

Figura 3 - Ação dos gestores

Qual ação os gestores e suas equipes podem implementar para minimizar os riscos (ameaças) associados à falta de gestão do conhecimento nas unidades administrativas?



Fonte: Canvas

Práticas	Descrição
Café do conhecimento	<i>Utilizado para a realização de debates multidisciplinares e entre equipes que facilitam a reflexão e compartilhamento de ideias em geral com profissionais especializados em algum tema e aberto às intervenções de qualquer participante.</i>
Produção de materiais (Pops, instruções de serviços, cartilhas, cursos EAD e presenciais)	<p><i>São documentos descritivos que preveem, de forma detalhada, as práticas e recomendações para a execução de processos na instituição. Para tanto, visam informar os profissionais sobre as diretrizes de atuação, para que exista uma padronização nas atividades e procedimentos da organização.</i></p> <p><i>De modo sucinto, podemos dizer, que esses documentos informam o que, como, por quem e quando deve ser feita cada atividade, minimizando as chances de desvios e falhas, garantindo um padrão de qualidade.</i></p>

Práticas

Descrição

História oral (Projeto Nossa Gente)

Consiste na coleta de depoimentos em áudio ou áudio/vídeo que visam preservar, documentar e analisar informações sobre atividades e ações, por meio de relatos de servidores acerca de suas experiências e trajetórias profissionais.

É uma abordagem que busca capturar as perspectivas, experiências e memórias individuais dos servidores, que muitas vezes não são representadas em registros escritos tradicionais.

“Como fazer?”

Compreende uma série de oficinas de trabalho que abordam temas específicos, tanto em seu aspecto teórico, quanto metodológico e operacional, capacitando o servidor a planejar e realizar as atividades inerentes às competências, visando o aperfeiçoamento técnico de profissionais que já atuam nas instituições.

3.1 Implementação das práticas de gestão do conhecimento na Semad, na Feam, no IEF e no Igam

3.1.1 Café do conhecimento

<i>Responsáveis</i>	Gestores das unidades
<i>Objetivo</i>	Utilizado para a realização de debates multidisciplinares e entre equipes que facilitam a reflexão e compartilhamento de ideias e conhecimentos em geral com profissionais especializados ou experientes em algum tema e aberto às intervenções de qualquer participante.
<i>Materiais</i>	Espaço e mesas para trabalho; roteiro de perguntas que servirá de guia na condução da apresentação; material de apresentação; equipamentos para projeção e registros fotográficos; material de registro; comidas e bebidas que ajudem a criar um ambiente hospitaleiro.

Desenvolvimento

1. Definir o contexto. Pensar na razão pela qual está reunindo as pessoas e o que deseja alcançar. Isso permitirá definir quem deverá participar da conversa, os temas pertinentes, os servidores que serão os “anfitriões” e que repassarão os conhecimentos para a equipe. É importante elaborar um convite exclusivo para a ocasião e deixar claro o propósito do encontro aos participantes;
2. Explorar os conteúdos mais importantes. Elaborar perguntas que sejam relevantes às preocupações reais do grupo, capazes de atrair o coletivo e de serem respondidas ou discutidas por pontos focais;
3. Ser o mediador da conversa, fomentar o diálogo colaborativo, o compromisso ativo e as possibilidades construtivas de ações;
4. Realizar o registro da atividade preenchendo o “formulário Café do Conhecimento” disponibilizado no ambiente da Trilhas do Saber;
5. Fomentar junto ao anfitrião a elaboração de materiais orientativos sobre o tema abordado na atividade. (vide Item 2);
6. Encaminhar os registros para a equipe DIDP por meio do e-mail saude.qvt@meioambiente.mg.gov.br, assunto: Registros de prática de gestão do conhecimento. Eles serão disponibilizados nos ambientes da Trilhas do Saber e/ou site do meio ambiente e da biblioteca digital, que servirão de apoio para as ações de demais gestores e servidores da Semad, Feam, Igam e IEF.

3.1.2 Produção de Materiais (pops, instruções de serviço, cartilhas, cursos EAD e presenciais)

Responsáveis	Gestores das unidades/ Pontos focais
Objetivo	Criar documentos de apoio na gestão do conhecimento para fornecer informações detalhadas e estruturadas sobre processos, procedimentos e melhores práticas dentro da organização. Esses documentos servem como um recurso valioso para capturar e documentar o conhecimento tácito e explícito dos funcionários, facilitando a disseminação do conhecimento entre os membros da equipe e promovendo a padronização das atividades.

Desenvolvimento

1. Definir o objetivo. Pense na razão pela qual está criando o documento orientativo e o que deseja alcançar com isso;
2. Estabelecer o conteúdo, atividade, processo a ser mapeado, o público alvo e a pessoa quem desenvolverá o material.
3. Identificar as pessoas ou departamentos responsáveis pela execução do procedimento e aqueles que possuem notório conhecimento sobre o assunto;
4. Incluir referências técnicas e documentais importantes para a criação do material;
5. Utilizar como base, documentos modelos disponibilizados pela instituição, são eles: Modelo POP; Modelo Cartilha; Instrução de serviço; cursos EAD (consultar equipe DIDP – desenvolvimento@meioambiente.mg.gov.br) ;
6. Encaminhar os registros para a equipe DIDP por meio do e-mail saude.qvt@meioambiente.mg.gov.br, assunto: Registros de prática de gestão do conhecimento. Eles serão disponibilizados nos ambientes da Trilhas do Saber e/ou site do meio ambiente e da biblioteca digital, que servirão de apoio para as ações de demais gestores e servidores da Semad, Feam, IEF e Igam.

3.1.3 História oral (Projeto Nossa Gente)

Responsáveis	Gestores das unidades administrativas/ Pontos focais/ Equipe DIDP/ Assessoria de Comunicação
Objetivo	O objetivo da história oral institucional é coletar, preservar e utilizar relatos orais para aprimorar a compreensão da história de uma instituição, promover sua identidade, engajar a comunidade e contribuir para a pesquisa e análise histórica. A iniciativa do Projeto Nossa Gente visa o reconhecimento dos servidores, valorizando suas trajetórias profissionais e proporcionando o compartilhamento do seu <i>know how</i> com os colegas da mesma área de atuação.

Desenvolvimento

1. Informar à DIDP o interesse em participar do projeto por meio do endereço eletrônico: saude.qvt@meioambiente.mg.gov.br, assunto: Prática de gestão do conhecimento - Projeto Nossa Gente.
2. Identificar servidor que possui vasta experiência junto ao órgão ambiental. Realização de pesquisa prévia sobre sua trajetória profissional e identificação de aspectos conhecimentos tácitos relevantes que devem ser priorizados durante a entrevista;
3. Formalizar carta convite aos servidores que se encaixam nas características necessárias ao projeto. Após aceite, o servidor que participará da entrevista deverá assinar termo de autorização de uso de imagem;
4. Definir perguntas a serem realizadas na entrevista semiestruturada;
5. Estabelecer parceria com a Assessoria de Comunicação para obter recursos midiáticos;
6. Realizar entrevista de acordo com data e horário pré-estabelecidos com os interessados;
7. Transcrever a entrevista em formulário padrão, desenvolvido de maneira individualizada para cada entrevista;
8. Encaminhar os registros para a equipe DIDP por meio do e-mail saude.qvt@meioambiente.mg.gov.br, assunto: Registros de prática de gestão do conhecimento. Eles serão disponibilizados nos ambientes da Trilhas do Saber e/ou site do meio ambiente e da biblioteca digital, que servirão de apoio para as ações de demais gestores e servidores da Semad, Feam, Igam e IEF.

3.1.4 “Como fazer?”

Responsáveis	Gestores das unidades administrativas/ Pontos focais
Objetivo	Realizar oficinas de trabalho que abordam temas específicos e, tanto em seu aspecto teórico, quanto metodológico e operacional, capacitando o aluno a planejar e realizar as atividades inerentes às competências da Semad, Feam, IEF e Igam. Visa o aperfeiçoamento técnico de profissionais que já atuam no órgão.

Desenvolvimento

1. Informar à DIDP o interesse em participar do projeto por meio do endereço eletrônico: saude.qvt@meioambiente.mg.gov.br, assunto: Prática de gestão do conhecimento – Como Fazer?.
2. Identificar servidor que possui vasta experiência junto ao órgão ambiental. Realização de pesquisa prévia sobre sua trajetória profissional e identificação de aspectos e conhecimentos tácitos relevantes que devem ser priorizados no decorrer da ação;
3. Formalizar carta convite aos servidores que se encaixam nas características necessárias ao projeto;
4. Definir o escopo da oficina;
5. Utilizar documento modelo para desenvolver o material que será disponibilizado. Deve-se conter: Sumário; Apresentação; Sobre o autor(a); O que é...?; Como fazer..?; O que há para consultas?; Referências;(Exemplo modelo)
6. Encaminhar os registros para a equipe DIDP por meio do e-mail saude.qvt@meioambiente.mg.gov.br, assunto: Registros de prática de gestão do conhecimento. Eles serão disponibilizados nos ambientes da Trilhas do Saber e da Biblioteca Digital do Sisema e servirão de apoio para as ações de demais gestores e servidores do órgão.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2023)

Após a execução de qualquer prática de gestão do conhecimento, os produtos das ações serão disponibilizados no portal corporativo “Trilhas do Saber” e/ou site do meio ambiente e no Sistema de Biblioteca Digital do Sisema. Nesses locais, serão consolidadas e disponibilizadas as informações. A Universidade Corporativa Sisema, site do meio ambiente e Biblioteca Digital são plataformas estratégicas para a gestão do conhecimento.



portal
meioambiente·mg

SophiA[®]
Biblioteca

4 Conclusão

A gestão do conhecimento tem como propósito ofertar ferramentas de auxílio para melhoria dos serviços em qualquer segmento em que seja aplicada.

O objetivo de se implementar práticas de gestão do conhecimento é, antes de tudo, desenvolver ações para tornar as atividades das equipes mais eficientes, tendo como foco principal a criação, disseminação e uso do conhecimento de forma contínua incorporando-o a produtos e serviços da Semad, da Feam, do IEF e do Igam.

Contamos com a colaboração e o apoio de todos!



Referências

BARBOSA, Luciana Carla Peixoto. Gestão do conhecimento aplicada à gestão de projetos. **Revista Eletrônica TechHoje**, Belo Horizonte. [20--].

BATISTA, F. F. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: Ipea, 2012. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/livro_modelodegestao_vol01.pdf. Acesso em: 12 jul. 2023

DAVENPORT, Thomas H., PRUSAK, Laurence. Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. Criação e dialética do conhecimento. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. Gestão do conhecimento. Porto Alegre: Bookman, 2008. p.17-38.

